

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ DEPARTAMENTO
ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

THAÍS LINO DA SILVA PREVIATO

**AS FERRAMENTAS E PRÁTICAS DA PNL NO
PROCESSO DE *COACHING* E *MENTORING* PARA
ESTABELECIMENTO DE RELAÇÃO DE CONFIANÇA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA
2018

THAÍS LINO DA SILVA PREVIATO

**AS FERRAMENTAS E PRÁTICAS DA PNL NO PROCESSO DE
COACHING E *MENTORING* PARA ESTABELECIMENTO DE
RELAÇÃO DE CONFIANÇA**

Monografia apresentada ao Curso MBA em Gestão Empresarial, do Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, como requisito parcial para obtenção do certificado de Especialista em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Gianfranco Muncinelli

CURITIBA

2018

TERMO DE APROVAÇÃO

AS FERRAMENTAS E PRÁTICAS DA PNL NO PROCESSO DE COACHING E MENTORING PARA ESTABELECIMENTO DE RELAÇÃO DE CONFIANÇA

Esta monografia foi apresentada no dia 15 de fevereiro de 2017, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em MBA em Gestão Empresarial – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Thaís Lino da Silva Previato apresentou o trabalho para a Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof. Dr. Gianfranco Muncinelli
Orientador

Prof^a. Dr^a. Rosângela Pereira Martins
Banca

Prof^a. Dr^a. Luciana Vieira de Lima.
Banca

Visto da coordenação:

Prof. Dr. Paulo Daniel Batista de Sousa

A Folha de Aprovação assinada encontra-se na Coordenação do Curso.

RESUMO

PREVIATO, Thaís Lino da Silva. **As ferramentas e práticas da PNL no processo de *coaching* e *mentoring* para estabelecimento de relação de confiança.** 2018. 46 p. Monografia (MBA em Gestão Empresarial), Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2018.

Este estudo objetivou investigar o uso das ferramentas e práticas da PNL no estabelecimento de relação de confiança em processos de *coaching* e *mentoring*, bem como identificar as principais teorias do *coaching*, do *mentoring* e da PNL em geral, determinando as necessidades de criar a confiança na comunicação durante as sessões dos dois processos. Para tanto, foi utilizada a pesquisa bibliográfica como método para coleta de dados através do estudo levantado no referencial teórico sobre a importância da confiança na comunicação e o papel que a PNL pode exercer com suas técnicas para estabelecer essa confiança. A partir da análise de dados foi possível perceber que a confiança deve ser a base da relação do *coach* / mentor com o *coachee* / mentorado e que através dela é que as sessões poderão ocorrer da melhor maneira possível. Enfim, por meio da PNL e seu enfoque na comunicação entre as pessoas e como a linguagem as afeta, foi possível ver como a confiança pode ser construída para que o processo flua facilmente e com os resultados esperados.

Palavras-Chave: Coaching. Mentoring. PNL. Comunicação. Confiança.

ABSTRACT

PREVIATO, Thaís Lino da Silva. **NLP tools and practices in the coaching and mentoring process for establishing trust.** 2018. 46 p. Monografia (MBA em Gestão Empresarial), Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2018.

This study aimed to investigate the use of NLP tools and practices in establishing a relationship of trust in coaching and mentoring processes, as well as to identify the main theories of coaching, mentoring and NLP in general determining the needs to build trust during the sessions of the two processes. For this purpose the bibliographic research was used as a method for data collection by the study raised in the theoretical reference on the importance of trust in communication and the role that NLP can play with its techniques to establish this trust. From the data analysis, it was possible to perceive that trust should be the basis of the coach / mentor relationship with the coachee / mentored and that with it the sessions can occur in the best possible way. Ultimately, through NLP and its focus on communication between people and how language affects them it was possible to see how trust can be built so that the process flows easily and with the expected results.

Keywords: Coaching. Mentoring. NLP. Communication. Trust.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
2. COACHING.....	8
3. MENTORING.....	12
4. PNL.....	14
5. A COMUNICAÇÃO E O SEU PAPEL NO PROCESSO DE <i>COACHING</i> E <i>MENTORING</i>.....	16
6. A CONFIANÇA NA COMUNICAÇÃO E SUA IMPORTÂNCIA DURANTE O PROCESSO DE <i>COACHING</i> E <i>MENTORING</i>.....	18
7. A PNL NA CONSTRUÇÃO DE RELAÇÃO DE CONFIANÇA.....	20
7.1 <i>RAPPORT</i>	21
7.1.1 Espelhamento.....	23
7.1.2 Empatia.....	24
7.2 ESTADOS EMOCIONAIS.....	25
7.2.1 Ancoragem.....	26
7.3 METAMODELO.....	27
7.3.1 Padrões de Metamodelos.....	29
7.4 MODELO MILTON.....	30
8. METODOLOGIA.....	33
9. REVISÃO DA LITERATURA.....	36
10. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	38
11. CONCLUSÃO.....	41
12. REFERÊNCIAS.....	42

1 INTRODUÇÃO

O *coaching* é um processo que se utiliza de um mix de técnicas, ferramentas e conhecimentos para o atingimento de metas, realização de objetivos e tomada de decisão. Esse processo visa a conquista de mudanças profundas e duradouras em um curto espaço de tempo de maneira duradoura e acelerada (Pércia e Sita, 2011).

O *mentoring* é uma espécie de mentoria onde um profissional mais experiente orienta e compartilha com profissionais menos experientes, conhecimentos e experiências, mostrando caminhos possíveis para o desenvolvimento pessoal e de suas carreiras (Moraes, 2012).

Já a PNL é uma metodologia que estuda como utilizamos o nosso cérebro e como podemos usá-lo de uma maneira melhor para podermos conquistar aquilo que queremos (O'Connor, 2017).

Algumas diferenças entre *coaching* e *mentoring* são: um *coach*, diferente de um mentor, não precisa necessariamente ter experiência na área de atuação de seu cliente e tão pouco aconselhar seus problemas ou orientações de carreira. No *mentoring*, os ensinamentos são focados na vida profissional e pessoal do mentorado, ajudando-o com as principais dificuldades e barreiras que podem estar atrapalhando o seu sucesso. Por isso, o *mentoring* é aplicado em casos mais específicos, o que é diferente do *Coaching* que é mais abrangente e amplo. Outra diferença é que no *mentoring* não existe um limite de tempo em que as sessões serão realizadas e no *coaching* esse número já é definido no primeiro encontro, sendo em média com duração de 2 a 6 meses todo o processo.

De forma geral, o sucesso tanto do *coaching* como da *mentoring* depende principalmente de uma excelente comunicação entre as duas partes: o *coach* / mentor e seu *coachee* / mentorado. Isso se deve porque é através dessa comunicação que se influencia o comportamento das pessoas, que por sua vez reagirão de acordo com suas crenças, valores, história de vida e cultura.

No *coaching* e no *mentoring*, é necessário que o *coach* / mentor exerça essa influência de tal maneira que faça com que o *coachee* / mentorado mude seu comportamento de acordo com as orientações e obtenha os resultados que ele deseja. Para que essa influência seja exercida da melhor maneira possível, a confiança na relação é essencial.

A PNL, através do estudo do comportamento humano, incluindo as pessoas que são excelentes comunicadoras e grande influenciadoras em seus campos de atuação, desenvolveu ferramentas que podem ser utilizadas para a obtenção de confiança nas relações humanas e para criar uma conexão entre as pessoas tornando assim a comunicação bem mais eficaz.

Diante disso, buscou-se reunir informações com o propósito de responder ao seguinte problema de pesquisa: Quais ferramentas e práticas da PNL podem ajudar no processo de *coaching* e *mentoring* para estabelecer uma relação de confiança?

Para responder a essa indagação, tem-se o seguinte objetivo geral: investigar o uso das ferramentas e práticas da PNL estudadas no estabelecimento de relação de confiança em processos de *coaching* e *mentoring*.

Para auxiliar a responder o objetivo geral, podem ser destacados os seguintes objetivos específicos:

- descrever as principais teorias correntes sobre *coaching* e *mentoring*;
- descrever as principais teorias da PNL;
- determinar as necessidades de estabelecimento de relação de confiança em processos de *coaching* e *mentoring*;
- - apresentar as ferramentas e práticas para estabelecimento de relação de confiança nos processos de *coaching* e *mentoring*.

Uma vez estabelecida a confiança, o processo flui facilmente. As informações importantes são compartilhadas para estabelecimento de metas e objetivos e, assim, o processo fica muito mais eficaz.

Para o desenvolvimento do presente trabalho foi utilizada a pesquisa bibliográfica. Essa pesquisa baseou-se em materiais já elaborados da área: livros e artigos. A pesquisa é exploratória pois deseja tornar o problema explícito ou construir hipóteses sobre ele através do levantamento bibliográfico. Ela também é aplicada, pois utilizará conhecimento da pesquisa básica para resolver problemas.

O trabalho estrutura-se em 7 capítulos, apresentando primeiro os conceitos de *coaching* e como funciona esse processo. No segundo capítulo é apresentado os conceitos de *mentoring* e como ele se desenvolve nas empresas. O terceiro capítulo fala sobre a PNL e como ela foi desenvolvida. No capítulo quatro é mostrada a importância da comunicação no processo de *coaching* e *mentoring* e já no capítulo cinco o papel da confiança nessa comunicação. No capítulo seis fala-se sobre as

ferramentas e práticas que a PNL têm para criar essa confiança, descrevendo-as e seu impacto na comunicação desses processos como um todo.

2 COACHING

Coaching é uma metodologia que utiliza-se de ferramentas e procedimentos validados cientificamente, que podem ser aprendidos por qualquer indivíduo, grupo ou empresa para aumentar sua performance e alcançarem resultados superiores em uma determinada área. Pércia e Sita (2011) afirmam que para isso, fica claro que o coaching é na verdade uma parceria, onde se trabalha as habilidades do cliente para se chegar no objetivo desejado da melhor maneira possível.

Como bem nos assegura Costa (2012), pode-se dizer que *coaching* é um processo que é aplicado por um profissional especializado que ajuda as pessoas a se desenvolverem para saírem de um estado que não atende suas necessidades para um estado em que a pessoa se sinta realizada. Neste contexto, fica claro que o papel fundamental do *coaching* é o desenvolvimento humano do *coachee*, de modo a capacitá-lo para trilhar o caminho que ele escolher. O mais preocupante, contudo, é constatar que exige comprometimento pessoal das pessoas envolvidas e disposição para realizar ações aos quais podem não estar acostumadas e que sem isso, não haverá resultados satisfatórios. Não é exagero afirmar que o processo como um todo é de suma importância para as pessoas e empresas devido a essa característica no processo de desenvolvimento e acompanhamento de características necessárias no processo evolutivo a ser seguido.

É interessante, aliás, observar que essa importância do *coaching* já é reconhecida por muitas empresas no exterior, pois segundo a própria revista Fortune, mais de 40% executivos americanos já passaram por um processo de *coaching*, 88% das organizações no Reino Unido utilizam *coaching* de acordo com a Bristol University e 70% das empresas australianas contratam *coaches* afirma a inside Business Channel. Uma pesquisa realizada pela PUC de Campinas com 10 executivos que passaram pelo processo de *coaching*, aponta que 100% aperfeiçoaram a capacidade de ouvir, 80% melhoraram a flexibilidade, 80% aprenderam a aceitar melhor as mudanças e 70% evoluíram a capacidade de se relacionar. Conforme explicado acima, por todas essas razões, é notório que a utilização do *coaching* resulta em um impacto significativo na melhoria dos talentos e capacidades das pessoas.

Conforme verificado por Sommers (2015), em resumo, a função do *coaching* é justamente aperfeiçoar as pessoas nas atividades que elas já exercem. O autor

deixa claro, que trata-se inegavelmente, de encorajar a pessoa a descobrir as coisas por si mesmo, ou seja, seria um erro atribuir ao *coach* a função de dizer ao *coachee* como deve agir em determinação. Assim, reveste-se de particular importância salientar que não cabe ao *coach* fornecer informações ou conselhos. Sob essa ótica, ganha particular relevância dizer que no *coaching* é a pessoa decide que assuntos devem ser tratados e determina o ritmo a ser empregado.

Pode ser considerado então, que o *coach* irá durante a primeira sessão, realizar uma reflexão sobre a vida do *coachee*. Isso se faz necessário para que a pessoa tome consciência sobre como está destinando seus recursos para aspectos profissionais e pessoais. Em todo esse processo, ocorre, uma investigação sobre crenças limitantes que a pessoa possui que está interferindo na obtenção de ótimos resultados. Conforme mencionado pelo autor, quando as pessoas adquirem autoconhecimento, tem maiores chances de progredir. "O *coach* irá ajudar seu cliente a avaliar o progresso alcançado e a ajustar os rumos para os obstáculos sejam vencidos e as metas sem atingidas" (COSTA, 2012, p.114).

Ora, em tese, o *coaching* deveria ser implementado sempre pelas pessoas pois conhecer a si mesmo é uma das importantes habilidades que podemos adquirir. Caso contrário, muito provavelmente jamais atingiremos o nível que poderíamos alcançar. Não se trata de buscar e, lamentavelmente, por exemplo, transformar isso em uma busca desenfreada por uma perfeição inatingível. E sim, conforme explicado acima considerar importante saber onde você está e como pode se aperfeiçoar a cada dia.

Na prática, o processo de *coaching* promove a evolução em cada fase, pois a evolução surge de dentro e nunca pode ser ensinada de forma prescritiva. O *coaching* não é uma forma de ensino, mas tem que ver com criar as condições para o aprendizado e crescimento. (WHITMORE, 2012, p. 12).

O autor deixa claro na citação acima, que o foco do *coaching* é o desenvolvimento ao longo do caminho e que esse desenvolvimento é interior. Conforme citado acima, para que isso possa ser realizado, tem que ser criado durante o processo os recursos e o ambiente propício. Uma vez estabelecidas essas condições, a caminhada até os objetivos é realizada de maneira muito mais eficiente, com resultados satisfatórios em qualquer área.

Por todas essas razões, fica evidente que o *coaching* é um processo que pode trazer inúmeros benefícios tanto pessoais como profissionais e que pode ser usado em qualquer área que se queira elevar desempenho. Muitas vezes não temos conhecimento suficiente para possibilitar que nossas potencialidades nos levem onde queremos e precisamos de orientação adequada para chegar lá. Por essa razão, se torna óbvio que as ferramentas e práticas utilizadas pela metodologia do *coaching* podem ser de grande valia no crescimento e caminhada das pessoas.

3 MENTORING

Mentoring é o termo usado para designar uma relação em que o mentor age como uma espécie de conselheiro para com o mentorado, passando para esse conhecimentos e informações com o objetivo de ajudá-lo em seu desenvolvimento e crescimento (GOMES, BARCAUI, et al., 2015). As informações passadas são focadas na orientação profissional dentro de uma determinada empresa.

Como bem nos assegura Moraes (2012), pode-se dizer que o *mentoring* é o processo em que um executivo da empresa experiente, sênior e líder, atua como um tutor para um jovem empregado dentro da organização. Neste contexto, o mentor exerce papel de conselheiro, pai e amigo, utilizando seu próprio exemplo de vida para isso. O mais preocupante, é constatar no entanto, que muitos jovens consideram profissionais mais velhos como sendo ultrapassados, que não se atualizam com as técnicas e ideias mais modernas. Assim, por esse motivo, muitos os jovens apresentam certa resistência em buscar um mentor. Não é exagero afirmar que o processo como um todo tem um impacto significativo nas empresas e na vida do mentorado.

É preciso observar que a atuação do *mentoring* é muito importante para uma organização e para um indivíduo em si por causa de uma variedade de razões. Uma delas, conforme explicado acima, é justamente a transferência de conhecimento. Segundo Kusy e Holloway (2010), outras razões seriam o próprio networking e plano de carreira, tornando esse *mentoring* em uma importante ferramenta para a formação de sucessores dentro da empresa. Além de estimular a retenção de talentos, desenvolve a potencialidade do profissional e até mesmo um ambiente de trabalho mais respeitoso e saudável.

Além do *mentoring* proporcionar contribuições valiosas para o mentorado e acelerar o aprendizado, protege contra descarrilamento de carreira e permite conhecer a cultura da organização, quais são os valores importantes de serem cultivados (Biech, 2011). O autor deixa claro, que esse conhecimento permite o desenvolvimento de líderes mostrando modelos positivos a serem seguidos.

Pode-se dizer então que o *mentoring* cria uma relação entre funcionários dentro de uma empresa com o intuito de promover a carreira do mais jovem através da demonstração do dia a dia de um profissional inserido naquele meio. Conforme mencionado pelo autor, fica claro que essa é uma maneira de proporcionar

experiências a uma pessoa iniciante que ela só conseguiria com o passar do tempo e de transmitir qual a conduta de comportamento adequada. "O *mentoring* é capaz de expandir a compreensão de um profissional em relação a maneira como se relaciona com os demais e as equipes ,o que facilita o entendimento da dinâmica de todo o ambiente organizacional" (KUSY E HOLLOWAY, 2010, p.18).

É interessante, então, que o *mentoring* seja um processo desenvolvido e aplicado em vários níveis dentro de uma organização. Caso contrário, a empresa pode estar perdendo, por exemplo, várias oportunidades de enriquecer a vivência de seus profissionais. Isso é possível por não se tratar de conhecimentos teóricos apenas, cuja execução seja de difícil compreensão e sem ter noção da sua aplicação, e sim, conforme explicado acima, práticas úteis no exercício da profissão.

De acordo com Biech:

As impressões deixadas e as lições aprendidas pelos líderes e profissionais em cenários de mentoring e ensino-aprendizagem como esses são vitais para o sucesso de qualquer organização empresarial, educacional, governamental ou de serviços. Chame isso de fazer o que se diz. As impressões são fortes, e podem ter um impacto longo, duradouro e positivo. Quando os executivos e administradores também são mentores e professores, os líderes que trabalham sob sua influência, orientação e direção colhem benefícios em muitos aspectos importantes. (2011, p. 210)

Dentre os vários benefícios importantes que o autor deixa claro nessa afirmação, encontram-se a noção de que os funcionários passarão a saber quais são as principais prioridades da empresa, vão compreender a estrutura organizacional e entender muito mais o negócio em si. Isso irá contribuir para planejar suas aspirações de carreira e a capacidade aprender como reagir diante das situações que irão surgir.

Por todas essas razões, fica evidente que o *mentoring* é muito valioso dentro do ambiente organizacional e pode ser usado para obter várias vantagens, principalmente, a criação de um ambiente seguro para contribuições e feedback. Os mentorados poderão testar ideias sobre seu desenvolvimento profissional e obter visões que podem configurar algo que não teriam considerado em qualquer outra circunstância. Tudo isso num ambiente desafiador e ao tempo confiável.

4 PNL

A PNL é uma metodologia que estuda como pensamos e criamos nossos estados emocionais e, como essa informação pode ser usada para atingirmos nossos objetivos. Segundo Bandler, Roberti, Fitzpatrick (2013) a PNL (Programação Neurolinguística) trata de um conjunto de técnicas que examina como ocorre o aprendizado humano através de padrões de linguagem verbal e não-verbal. É utilizada para entender os processos internos das pessoas.

Conforme O'Connor (2017), pode-se dizer que a PNL estuda a excelência humana e como as pessoas excepcionais conseguem atingir resultados superiores aos demais. Neste contexto, fica claro que o maior objetivo com esse estudo é modelar o comportamento dessas pessoas afim de se conseguir os mesmos resultados que elas. O mais preocupante é descobrir quais crenças e valores levam as pessoas a agirem de determinada maneira.

É interessante observar que são essas crenças e valores unidas as ações das pessoas que geram as chamadas habilidades. Com isso a PNL considera as diferentes partes da personalidade de uma pessoa para modelá-la conforme explicado acima, e, como essas partes se relacionam para criar seu processo de raciocínio e suas estratégias mentais.

A PNL é uma tecnologia que permite a pessoa a mudar qualquer coisa em sua vida que não reflita como ela é. O autor deixa claro, que a pessoa pode mudar as atitudes que esteja tomando e que não estão sendo úteis, ou seja, não estão levando ao caminho que ela deseja. A partir da mudança dessas atitudes e dos impactos disso em sua mente, percebe-se que os resultados positivos podem ser alcançados de maneira rápida (READY, BURTON, 2011).

Pode-se dizer então, que PNL pode ser aplicada em qualquer área pois suas ferramentas podem ser utilizadas no contexto que a pessoa precisar naquele determinado momento e em qualquer área podemos encontrar modelos de excelência conforme mencionado pelo autor. "A PNL facilita como descobrir os melhores caminhos para atingir os objetivos desejados, entender como a própria pessoa pensa e melhor se relaciona com ela mesma ,como entender o modo de ser de outras pessoas e como se relacionar melhor com elas" (READER e BURTON, 2011, p.13).

A PNL lida com comunicação e conforme explicado acima, essa comunicação determina nosso modo de pensar e sentir sobre o que acontece a nossa volta e como nos relacionamos com as outras pessoas. Por consequência, desenvolve a percepção de quem a estuda a respeito do comportamento humano como um todo. Isso permite que ela possa ser usada em várias situações que a pessoa em que interaja com outras pessoas, por exemplo, em vendas, reuniões de negócios, relacionamentos no geral, coaching, mentoring, entre outras.

A PNL é uma abordagem pragmática da comunicação e da mudança graças à sua preocupação de se interessar mais pelo 'como' do que pelo 'por que' das coisas. Muitas vezes ouvimos dizer que, para ajudar alguém, devemos saber 'nos colocar no seu lugar'. Na prática, contudo, ninguém especifica como nosso interlocutor vai sentir que 'nos colocamos no seu lugar'. A PNL descreve esse processo e ensina os meios de realizá-lo (BIDOT e MORAT, 1997, p.12).

Com ferramentas adequadas para identificar como a outra pessoa vê as coisas ao seu redor, a pessoa pode entrar em conexão com outra pessoa muito rapidamente. Essa conexão faz com que a comunicação flua e isso melhora os relacionamentos com todos ao redor. O autor deixa claro que a PNL ensina a fazer isso.

É importante compreender que a PNL lida com experiências humanas e como essas experiências podem ser potencializadas através das capacidades e recursos que as pessoas já possuem. Ela permite isso através de ferramentas que levam ao autoconhecimento e ao conhecimento do comportamento humano no geral. Através da sua utilização, a comunicação melhora muito e por consequência, os relacionamentos.

5 A COMUNICAÇÃO E O SEU PAPEL NO PROCESSO DE *COACHING* E *MENTORING*

A comunicação é uma troca de informações, opiniões e sentimentos entre duas partes através da fala, escrita ou outros meios. Essa troca de informações é o que possibilita o funcionamento da sociedade humana como um todo, tornando-se um sistema de apoio e bem social para a população no geral. (D'ADDARIO, 2016).

Como bem nos assegura Clutterbuck (2007), pode-se dizer que a comunicação engloba muitas áreas e tem como fundamentos diversas disciplinas do conhecimento humano. Assim, fica claro que serve como mediadora entre os interesses dos seus participantes. O mais preocupante, contudo, é constatar que o maior objetivo da comunicação é fazer com que as pessoas interajam umas com as outras. Não é exagero afirmar então, que ela é fundamental nos dias de hoje pois não se vive sozinho, precisamos uns dos outros para sobreviver.

Neste contexto, fica fácil perceber porque a comunicação é muito importante durante todo o processo de *coaching* e *mentoring*. Conforme explicado acima, é através dela que se criará um relacionamento entre as partes, e com isso *coach* ou o mentor, poderá verificar quais serão os objetivos a serem alcançados por meio de questionamentos e ferramentas (*coach*) ou conselhos e experiência de vida (mentor) (Clutterbuck, 2007).

Conforme verificado, a comunicação será usada o tempo todo nos processos verificados acima para que possam obter êxito. O autor deixa claro que o *coach*, por exemplo, ao trabalhar com o *coachee*, deve estar atento que, o que o *coachee* fala, faz referências ao seu estado interno. Essa observação deverá ser feita levando em conta a comunicação como um todo, ou seja, linguagem verbal e não-verbal. Com isso, o *coach* consegue perceber o modo de ver as coisas do *coachee*, seu "mapa" da realidade e pode trabalhar em concordância com ele, fortalecendo o trabalho como um todo (ANWANDTER, 2008).

Conforme mencionado pelo autor, fica claro então que a comunicação é essencial para o *coach* / mentor poder guiar a pessoa para o estado ou formação desejada pois através dela pode fazer com que o *coachee* / mentorado sinta que é ouvido e respeitado além de se poder obter informações valiosas para o processo. "O processo de *coaching* é uma conversa, um diálogo que envolve você e eu, num contexto produtivo e orientado a resultados" (CLUTTERBUCK, 2007, p. 14).

É interessante então que o *coach* / mentor procure desenvolver sua habilidade comunicativa sempre, utilizando-se de várias ferramentas. Caso contrário, não poderá conduzir uma sessão da melhor maneira possível. Não se trata, conforme explicado acima, somente da linguagem verbal, o que lamentavelmente é somente o que muitas pessoas dão a devida atenção. É importante considerar que a linguagem não-verbal como por exemplo: tom de voz, postura, linguagem corporal no geral muitas vezes comunicam muito mais que as palavras.

Ter boas capacidades para comunicar é essencial para conseguir uma comunicação eficaz. Ouvir, resolver conflitos e comunicar de forma uniforme são competências importantes para a comunicação. Ouvir implica não só ouvir aquilo que o outro diz, mas também a compreensão daquilo que a outra pessoa estiver a dizer. A compreensão das ideias que a outra pessoa estiver a comunicar é importante para a resolução de conflitos com sucesso. Geralmente, a resolução de conflitos requer um compromisso para que cada uma das partes envolvidas fique satisfeita. Comunicar de forma uniforme permite que a comunicação seja eficaz e que sua mensagem seja transmitida sem contradições (D'ADDARIO, 2017, p. 105).

A contradição mencionada se dá quando a comunicação verbal não coincide com a comunicação não verbal, ou seja, o que a pessoa fala não bate com o tom da voz, expressões faciais, linguagem corporal como um todo. Por isso, o autor deixa claro que para garantir que a comunicação seja coerente e flua da melhor maneira possível, devemos prestar atenção na nossa congruência e na congruência da outra pessoa na hora de transmitir sua mensagem.

Vê-se pois, então o quão importante e abrangente a comunicação é e seu impacto na interações diárias, dentre elas, o *coaching* e o *mentoring*. Com seu uso adequado, pode-se transmitir ou receber as informações desejadas e diminui-se a possibilidade de não se ter entendimento do que foi passado. Deve ser estudada e praticada diariamente para evoluir sempre e obter resultados cada vez melhores.

6 A CONFIANÇA NA COMUNICAÇÃO E SUA IMPORTÂNCIA DURANTE O PROCESSO DE *COACHING* E *MENTORING*

A confiança é a pessoa ter segurança na transparência de outra pessoa, ou seja, de como ela irá se comportar em uma determinada situação futura. A familiaridade pode simplificar as relações sociais. Segundo Bitencourt (2010), confiança é você aceitar estar vulnerável e correr riscos por ter a expectativa que a outra pessoa não se aproveitará disso e agirá de maneira adequada. Essa confiança tem como base as características apresentadas pela pessoa em que se confia e nas atitudes já demonstradas, acreditando que elas continuarão com o passar do tempo. Como bem nos assegura Burton (2012), a confiança é essencial dentro do *coaching* / *mentoring* e deve ser estabelecida através principalmente de ações. Essas ações deverão ser regidas pelos princípios de ética, respeito, integridade e confiabilidade. O mais preocupante é fazer o *coachee* / mentorado se sentir extremamente seguro nas mãos do *coach* / mentor. Se isso não acontecer, o processo não irá fluir e o que precisa ser feito não acontecerá. Não é exagero afirmar então que a confiança é de suma importância em todo o processo, reduzindo incertezas e reforçando iniciativas.

É interessante observar então, conforme explicado acima, que a confiança tem a ver com a crença de que o outro agirá em favor do confiante. Isso é muito importante durante o processo de *coaching* / *mentoring*. Essa confiança é na verdade um conjunto de 3 níveis: confiança técnica, ou seja, confiança que o *coach* / mentor sabe o que está fazendo, confiança ética, ou seja, confiança que o *coach* / mentor seja íntegro e confiança emocional, quando ha genuíno interesse em ajudar o *coachee* / mentorado sem querer obter vantagem (ERLICH, 2016).

A confiança é essencial no *coaching* porque ela conduz o *coachee* a fazer o que é necessário sem medo de algo estar sendo omitido durante o processo. Ela é desenvolvida ao longo do tempo e é tão importante para o *coach* quanto para o *coachee*. O autor deixa claro, que essa confiança é intensificada pelo simples fato da crença do *coach* em acreditar no potencial do seu cliente. O *coachee* percebe que o *coach* está realmente do lado dele, ao mesmo tempo que fará ele assumir responsabilidade por suas atitudes e ações para realizar seus objetivos (KINSEY- HOUSE; KINSEY-HOUSE; SANDAHL, 2015).

Conforme mencionado pelo autor, é importante ressaltar que para o *coach* criar essa confiança, é preciso que suas palavras estejam de acordo com suas ações, ou seja, que ele esteja no modo "faça o que eu faço". O *coach* deve a "capacidade de criar um ambiente seguro e de aprovação que produza um contínuo respeito e confiança mútua" (BURTON, 2012, p. 59).

Ora, em tese, sem essa capacidade o processo de *coaching / mentoring* vai ser pouco aproveitado. Não se trata, conforme explicado acima, somente no *coach / mentor* em dizer quais as ferramentas e atitudes que devem ser tomadas sem conhecimento de causa, e sim, por exemplo, em propor ferramentas e atitudes já testadas e executadas por si próprio sabendo por experiência do seu resultado.

Sabemos que confiança gera a confiança entre indivíduos e entre corporações e que estabelece mais confiança com o passar do tempo e repetição. Sabemos que estimula uma espiral ascendente de cooperação e significado. Sabemos que a confiança alimenta 'olas' que aglutinam mais as pessoas e organizações. Ela devolve tanta energia quanto toma para criar, se não mais, e promove o comportamento de assumir riscos. Em suma, sabemos que a confiança é ativa e propulsora; bem inspiradora (SEIDMAN, 2011, p.172).

O autor deixa claro que a confiança exerce um papel primordial para gerar confiança nas relações interpessoais, seja na vida pessoal ou na vida profissional. Essa cooperação é importante para que a harmonia se estabeleça e também para que as pessoas planejem e executem o que precisam naquele determinado momento. Com isso, o ambiente fica com um clima muito mais agradável, favorecendo ainda mais a união entre as pessoas.

Vê-se, pois, então que a confiança é essencial para a qualidade da comunicação impactando significativamente nos resultados da interação entre duas partes. Esse impacto é muito importante para o processo de *coaching e mentoring* pois é essa confiança que vai fazer o *coachee / mentorado* ouvir o que *coach / mentor* tem a dizer e a seguir suas orientações e conselhos. Seguindo essas orientações e conselhos, existe uma probabilidade muito maior de se conseguir atingir os objetivos esperados.

7 A PNL NA CONSTRUÇÃO DE RELAÇÃO DE CONFIANÇA

A PNL, por trabalhar com a comunicação nas relações, dá a ênfase e importância devida para a confiança durante todo o processo onde a interação entre duas partes. Quando essa confiança não existe, a mensagem transmitida não chega da melhor maneira possível para a pessoa desejada e seu conteúdo acaba perdido (MIERI, 2016).

A PNL possui práticas para estudar a pessoa nos caminhos neurológicos que ela segue na sua comunicação até que se possa estabelecer um vínculo de confiança mútua. Ela começa ensinando duas coisas que não se pode fazer: uma delas é interromper a pessoa e a outra é contradizê-la, porque fazendo isso a pessoa se retrai e uma resistência a comunicação começa a se estabelecer (ANATALINO, 2009).

Há uma tendência muito grande de, quando não concordamos com uma pessoa, fazer conforme explicado acima, não deixar a pessoa terminar de falar e já negar sua concordância. Conforme citado por Burton (2012), quando isso é feito logo no início, é quebrada muitas vezes a conexão que estava sendo construída ou que já tinha sido estabelecida com aquela pessoa, fazendo com que a comunicação daquele momento em diante perca sua eficácia pois a pessoa não vai mais se sentir segura em compartilhar informações de maneira honesta com a outra pessoa.

Como bem nos assegura Ervilha (2011), pode-se dizer que a PNL nos permite entender mais a fundo um determinado pensamento da pessoa. Neste contexto, a pessoa demonstra a outra que a compreende e isso fortalece a interação. O autor deixa claro, que o mais preocupante, contudo, é constatar que o modo de ver o mundo que as pessoas têm diferem uma das outras e como isso impacta o modo delas agirem. Não é exagero afirmar que sabendo como todo esse processo funciona, fica muito mais fácil fazer a comunicação se desenvolver e adquirir a confiança de outra pessoa.

Conforme mencionado pelo autor, um dos aspectos mais importantes para se adquirir a confiança na comunicação, é fazer a pessoa perceber que você a entende. Esse entendimento é o que vai levar a pessoa a se sentir aceita e acolhida. A PNL é muito útil para conseguir isso. "Quando se utiliza de maneira da forma consciente, ela passa a ser uma técnica poderosa de comunicação e relacionamento" (ERVILHA, 2011, p. 22).

Para se conseguir entender os pensamentos e ações de uma pessoa conforme explicado acima, se faz necessário ir além das palavras utilizadas por ela. É exatamente o caso de se prestar atenção a sua fisiologia. Isso inclui, por exemplo, expressões faciais e outras manifestações de fisiologia externas. Por isso, é importante desenvolver a habilidade da observação para conseguir captar a mensagem da pessoa e adaptar como reagir de acordo.

As pessoas gostam de quem se parece com elas. Criar um relacionamento de confiança e credibilidade pelo acompanhamento da linguagem corporal é uma habilidade natural, utilizada pelos melhores comunicadores, em todas as profissões. Em vendas, administração, medicina e educação, criar *rapport* por meio do acompanhamento é um padrão constante de realizadores excelentes (O'CONNOR e PRIOR, 1997, p.82).

O autor deixa claro que o conhecimento da linguagem verbal e não verbal na comunicação, permite a pessoa a mudar seu próprio comportamento de modo a passar a outra familiaridade. Essa familiaridade torna a comunicação excelente pois permite não só criar uma conexão com a outra pessoa e claro, que a confiança se estabeleça, mas também que a pessoa possa ser capaz de influenciar a outra parte bem mais facilmente.

Fica evidente, dessa forma, que a PNL pode ser usada para se estabelecer confiança numa comunicação de uma maneira bastante eficaz pois considera as várias formas de linguagem numa interação e seu impacto no processo como um todo. Para isso, utiliza-se de diversas práticas como: *rapport*, estados emocionais, metamodelo, entre outras que serão vistas a seguir.

7.1 *RAPPORT*

Rapport é uma palavra de origem francesa usada para indicar uma conexão entre duas partes em um relacionamento. Essa conexão tem um alto nível de harmonia entre o emissor e o receptor, ou seja, a empatia entre as pessoas envolvidas na comunicação é grande porque elas estão em sintonia (ANATALINO, 2009).

Pode-se dizer que o *rapport* trata-se de um processo onde há compreensão entre os indivíduos. Neste contexto fica claro que essa compreensão cria harmonia na relação interpessoal. O mais preocupante, contudo, é constatar que o maior

objetivo é tornar a comunicação fluida e eficaz. Não é exagero afirmar que se não houver *rapport* durante o processo, a comunicação não terá o impacto desejado (BLOKEHEAD, 2016).

Conforme explicado acima, o *rapport* é fundamental para se estabelecer uma relação onde a comunicação alcançará os resultados desejados. Isso acontece porque através desse *rapport*, a pessoa se abre para o diálogo e se engaja mais na proposta estabelecida. Ou seja, é criado um ambiente favorável para aprendizagem e crescimento (MARQUES, 2016).

Trata-se inegavelmente de tornar as pessoas receptivas ao que a outra parte tem a falar porque acredita que aquilo será importante para ela. O autor deixa claro, que o *rapport* ao favorecer as condições para que os objetivos da interação sejam cumpridos, se torna muito útil em diversas situações (PASSADORI, 2009).

Conforme mencionado pelo autor, essa habilidade de conexão faz com que as pessoas se tratem bem, escutem o que todas tem a dizer e respeitem o que ouçam. "Estabelece-se, então, uma condição ideal para a realização de feedbacks, negociações, solução de conflitos e dezenas de outras situações comuns na vida profissional" (PASSADORI, 2009, p.61).

Conforme explicado acima, a conexão gerada pelo *rapport* pode ser usada em vários níveis e em diversos contextos. Tanto em um nível profissional, por exemplo, para criar um ambiente e relacionamentos harmoniosos com metas e objetivos em comum, como em um nível pessoal pois uma comunicação harmoniosa é necessária para ambos.

O rapport é a chave para a boa influência e o sucesso tanto na vida pessoal como na profissional, pois trata de apreciar e trabalhar com as diferenças. Ele faz com que tarefas sejam concluídas com muito mais facilidade, permite que você atenda os outros de modo melhor e também aproveite o que isso vai lhe proporcionar como consequência. Por fim, o rapport preserva seu tempo, dinheiro e energia (READER e BURTON, 2011, p.110).

O autor deixa claro na citação acima, que o *rapport* é fundamental em qualquer relação que a pessoa precise direcionar os pensamentos e emoções das outras pessoas para ações que resultem em benefícios mútuos. Isso acontece porque com o uso do *rapport*, a pessoa experimenta um sentimento de respeito e confiança com a outra pessoa.

Fica evidente então, que o *rapport* é muito importante na comunicação humana como um todo e deve ser utilizado para criar laços entre as pessoas de modo a estimulá-las em direção a cooperação. Para isso, ele utiliza-se de diversos elementos, entre eles: espelhamento, interesses em comum e empatia, que serão vistos a seguir.

7. 1. 1 Espelhamento

Espelhamento é quando uma pessoa passa a acompanhar a outra, de maneira verbal e não-verbal. Quando alguém sintoniza totalmente no mapa que o outro possui de ver o mundo: seus pensamentos, sentimentos, atitudes e movimentos, como se estivesse falando com cada centímetro do outro. Um é o reflexo do outro (KUHNKE, 2013).

Pode-se dizer que espelhar é você observar a fala e a fisiologia : postura, expressões faciais, comportamentos no geral do outro e adotá-los. Neste contexto, fica claro que a pessoa deve fazer isso de forma discreta. Esse espelhamento possui vários aspectos em que pode ser empregado: voz, respiração, palavras (PASSADORI, 2009).

Conforme explicado acima, é preciso identificar como o outro se porta diante do mundo e passar a usar essa visão, de modo que o outro sinta-se confortável na sua presença. Com isso, a pessoa sente que é entendida e a confiança cresce, tornando a interação muito mais rica, com muito mais oportunidades.

Quando a pessoa acompanha a realidade do outro, espelhando-a, consegue um relacionamento de confiança, o que a coloca em posição de utilizar a realidade do outro de um modo que a modifique. O espelhamento não-verbal é um mecanismo inconsciente poderoso que todo ser humano usa para comunicar-se efetivamente. Olhando as pessoas comunicando-se entre si, num restaurante, pode-se predizer se estão ou não estão comunicando-se bem, através da observação de suas posturas e movimentos (BANDLER e GRINDER, 1982, p. 97).

Vê-se pois que o espelhamento é uma prática muito útil de ser usada para desenvolver a afinidade entre as pessoas, e desse modo, conduzi-las na direção desejada. Uma das maneiras de espelhar e que causa muito impacto é quando se espelha aspectos não-verbais e pode ser realizado de diversas maneiras: sincronizando tom de voz, como a pessoas se movimentos, como a pessoa respira e

quais gestos ela faz. Tudo isso permite que a pessoa realmente se conecte com a outra de maneira rápida e eficaz.

7. 1. 2 Empatia

Empatia é o nome dado a ação de se colocar no lugar do outro. Para isso, é utilizada a imaginação com intuito de compreender o porquê das pessoas agirem de determinada forma e se comportarem de determinada maneira, para que com essa compreensão decidam como agir naquele determinado contexto (KRZNARIC, 2015).

É importante observar que a empatia é diferente da regra de ouro: Faça para os outros o que gostaria que eles fizessem para você. Pode parecer muito nobre seguir essa regra mas nesse caso você considera como gostaria de ser tratado, sua noção e ideias, ou seja, não é empatia. A empatia é mais complexa porque ela requer que você se no lugar do outro com os pensamentos dele, ou seja, você imagina como o outro gostaria de ser tratado e age de acordo com as idéias da pessoa (PEREIRA, 2015).

Conforme explicado acima, a empatia permite a pessoa realmente ver como a outra parte enxerga o mundo a sua volta e como isso afeta a maneira dela pensar e sentir, interagir com os outros. Essa habilidade de conseguir perceber como os outros percebem tudo ao seu redor, tem grande impacto no desenvolvimento de compaixão para com as pessoas a sua volta, ajudando para intensificar a cooperação e a cumplicidade no contexto em que for empregada.

Ao praticar a empatia, estamos nos abrindo a ouvir e conhecer de verdade as pessoas ao nosso redor. Assim, temos a oportunidade de descobrir que, mesmo que tenham comportamentos e pensamentos muito diferentes dos nossos, é possível encontrar uma harmonia na relação. Desenvolver nossas habilidades perceptivas sobre o outro faz com que sejam criadas relações muito mais sinceras, prósperas e de confiança (LOPES, 2013, p.206).

Fica evidente então a importância da empatia nas relações humanas, pois ela faz com que a pessoa em que é aplicada sinta que suas necessidades e sentimentos estão sendo ouvidos e compreendidos. Ela permite também expandir a curiosidade de quem a emprega e seu conhecimento através da percepção de novas maneiras de ver as coisas, de perceber a realidade em volta. Isso tudo contribui para construir relações com harmonia e ajuda mútua, o que é essencial

para qualquer interação de pessoas em qualquer ambiente, seja pessoal ou profissional.

7.2 ESTADOS EMOCIONAIS

Um estado emocional é como somos naquele determinado momento: pensamentos, emoções e fisiologia. Ele é uma experiência interna mas tem indicadores externos que podem ser medidos: batimentos cardíacos, determinadas frequências cerebrais, etc., mas, esses indicadores externos não podem informar do que é se sentir feliz ou triste, apaixonado ou com raiva (O'CONNOR, 2017).

O conjunto de vários processos neurológicos acontecendo dentro de nós que se somam para formar nossa experiência é chamado de estado emocional. O comportamento humano é resultado desse estado emocional. A maioria desses estados acontecem sem que as pessoas percebam, e por isso, sem que direcionem esses estados para onde querem (BURTON, 2012).

Conforme explicado acima, a grande maioria das pessoas não percebem o que causa o estado emocional em que estão no momento. A causa disso é que as pessoas não são estimuladas para treinar sua percepção para o que está acontecendo com eles em um nível mais profundo. Isso muitas vezes traz graves consequências na vida da pessoa, como, por exemplo, não saber lidar com o que sente diante de problemas ou situações desafiadoras.

Os estados emocionais podem afetar diretamente o desempenho das pessoas, interferindo nas suas capacidades. O autor deixa claro, que um estado emocional negativo como o medo pode impedir alguém de realizar qualquer tarefa. Por outro, um estado emocional positivo fazer com que a pessoa realizar a atividade com resultados acima da média que está acostumada no seu dia a dia (O'CONNOR, 2017).

Pode-se dizer então, conforme mencionado pelo autor, que sem controle desse estado emocional, a capacidade de realizar ações para alcançar os objetivos fica bem imprevisível pois qualquer coisa pode afetar o estado de alguém e interferir no resultado sem que a pessoa saiba fazer algo a respeito. Neste contexto, fica claro que é necessário o uso de ferramentas que permitam as pessoas perceber o que sintam e como mudar sentimentos que não são úteis. A PNL ensina como fazer isso. "Um dos maiores benefícios que a PNL tem a oferecer é a capacidade de

escolhermos nosso estado e de influenciar os estados de outros de forma positiva em direção a mais saúde e felicidade" (O'CONNOR, 2017, p. 84).

A PNL, por estudar como as pessoas agem e porque agem de determinada maneira, ajuda a desenvolver a habilidade da pessoa de identificar e modificar seu estado emocional conforme explicado acima. Ela permite, por exemplo, criar um estado ideal para realizarmos diversas tarefas como: estudar, se exercitar, ler, aprender um idioma, dirigir, e, os dois mais relevantes nesse caso: o *coaching* e o *mentoring*.

As emoções conduzem as ações e afetam a saúde; elas direcionam a atenção e o comportamento. Se você está se sentindo triste ou com medo, as emoções podem levar você a fazer algo que não faria em outra situação. Esteja atento quanto a rotular emoções, sejam elas boas ou más; elas são o que você sente no momento e precisa investigar para onde estão te levando (BURTON, 2012, p.306).

O autor deixa claro que para a pessoa ter plena consciência de suas ações, é fundamental saber qual seu estado emocional no momento e como ele está afetando sua maneira de agir. O mais preocupante é justamente a pessoa não ter consciência disso pois, sem esse conhecimento ela não saberá o que está fazendo de errado, como suas emoções estão afetando negativamente sua vida e como melhorar. Também não saberá identificar quais emoções boas ela pode usar a seu favor em outras situações.

Por tudo que já foi mencionado, pode-se perceber a relevância de se saber sobre os estados emocionais para poder utilizá-los ao nosso favor. O mais interessante, é concluir que, essa habilidade pode ser muito bem desenvolvida pela PNL e usada para diversos processos, entre eles o *coaching* e o *mentoring*. O *coach* / mentor pode guiar o *coaching* / mentorado para um estado que ele sinta confiança na pessoa que o está guiando, confiança no processo e confiança em si mesmo. Assim, isso criará um estado de recurso muito melhor para o processo como um todo. A maneira que a PNL faz isso acontecer é através da ancoragem que será explicada a seguir.

7. 2. 1 Ancoragem

A ancoragem é uma prática de você associar estados emocionais positivos ou negativos a um determinado ponto do corpo, imagem, som ou ainda ação feita pela pessoa para que esses estados possam ser evocados no momento desejado. Essa ancoragem é feita logo antes ou na hora exata do estado emocional (TENDAM, 1997).

A ancoragem é o processo no qual gatilho é criado para ter como resultado uma determinada resposta, através de estímulos que podem ser internos ou externos. As âncoras estão sempre a nossa volta - quando realizamos uma ação sem pensar, estamos sob influência de uma âncora (O'CONNOR, 2017).

Conforme explicado acima, a ancoragem é você relacionar uma determinada emoção a um gatilho específico, seja ele auditivo, visual ou sinestésico, com um objetivo definido em mente. Segundo Burton (2012), a ancoragem permite que a pessoa possa acessar as emoções que são mais úteis para ela naquele momento sem influência do que esteja acontecendo ao redor dela.

De acordo com O'Connor (2017, p. 88):

Âncoras são uma parte muito importante de nossas vidas; constroem hábitos. Ajudam-nos a aprender a nos tornarmos inconscientemente competentes. Por exemplo, não queremos ter que pensar em parar no sinal vermelho cada vez que nos aproximamos de um cruzamento, mas o sinal vermelho é uma âncora para pararmos. Âncoras podem estimular uma ação, como parar em sinal vermelho ou podem mudar nosso estado emocional.

Fica evidente diante de todas essas informações que a ancoragem é uma técnica poderosa para se mudar as emoções que estão sendo vivenciadas no momento. É importante ressaltar que essas âncoras devem ser específicas justamente para não serem ativadas em momentos inoportunos. Durante o processo de *coaching* / *mentoring* são particularmente úteis pois para esses processos serem eficientes tanto o *coach* / mentor quanto o *coachee* / mentorado devem estar em estados de recursos, ou seja, calmos, alertas, presentes, curiosos e criativos.

7.3 METAMODELO

As pessoas se comunicam em palavras, muitas vezes distorcendo, apagando e generalizando a complexa experiência que viveram para a colocarem numa sentença superficial falada. "O Metamodelo é um conjunto de padrões de

linguagem e perguntas que reconectam as deleções, distorções e generalizações à experiência que as gerou" (O'CONNOR, 2017, p. 165).

O metamodelo é um processo que identifica padrões de linguagem que escondem o significado original da experiência através de generalizações comuns, omissões. Esses padrões geralmente são ambíguos ou problemáticos. Esse processo ajuda a identificar algumas compreensões errôneas que a outra pessoa está expressando (BURTON, 2012).

Conforme explicado acima, as pessoas utilizam certas expressões na sua linguagem para comunicar as experiências pelas quais elas viveram. Segundo O'Connor (2017), pode-se dizer que o Metamodelo age como se fosse uma engenharia reversa da linguagem, pois, ele trabalha em cima da linguagem básica utilizada pelas pessoas, para obter esclarecimentos sobre a experiência profunda que a pessoa viveu.

O autor deixa claro, que o metamodelo serve para tirar os ruídos da comunicação. Com a utilização do metamodelo é possível descobrir as limitações, significados, englobar informações e amplificar o poder de escolha da pessoa. Podemos entender que o nosso cérebro utiliza atalhos para se comunicar e tomar determinadas ações mas essas ações são muitas vezes pouco racionais pois a compreensão dos fatos está obscura (MIERI, 2016).

É preciso então, conforme mencionado pelo autor, para a utilização do metamodelo prestar bastante atenção em quais palavras as pessoas utilizam para descrever suas experiências e, como essas palavras estão impactando na visão que elas tem sobre o que ocorreu. Durante um processo como o de *coach* e *mentoring*, essa habilidade é muito útil de ser adquirida pois ajuda a superar ambiguidade. "Seu valor para o *coach* está no desafio das limitações do potencial de um cliente" (BURTON, 2012, p. 38).

Ora, em tese, sendo o metamodelo útil para superar desafios conforme explicado acima, deveria ser empregado em cada sessão de *coaching* / *mentoring*. Caso contrário, pode-se perder uma oportunidade de usar uma ferramenta que pode ser excelente para expandir a visão do cliente e, quebrar hábitos de pensamentos que não estão o levando a conquistar os seus objetivos. Se o cliente, por exemplo, falar: 'Não consigo realizar isso' numa sessão onde está sendo determinado o caminho a seguir para atingir uma meta, pode-se fazer perguntas com o metamodelo e descobrir porque ele acredita não ser capaz.

As perguntas do Metamodelo proporcionam ferramentas verbais poderosas nos negócios, no treinamento, na educação, na terapia e na vida. Elas o permitem usar a linguagem para ganhar esclarecimento e aproximar-se da experiência dos outros (READER; BURTON, 2011, p. 256).

O autor deixa claro que o metamodelo pode ser usado para qualquer área, pois, permite que a comunicação seja clara. Isso é muito importante pois as palavras possuem significados diferentes para pessoas diferentes. Algumas vezes essas diferenças são pequenas e não tem um impacto muito grande mas, em outras são grandes e impactam bem mais.

Fica claro então que o metamodelo é uma ferramenta que deveria ser utilizado na comunicação entre as pessoas com frequência. Especialmente, como dito acima, no *coaching* e no *mentoring*, onde ter uma noção mais precisa de como a pessoa interpreta o mundo a sua volta e o que acontece a ela, assim como suas crenças a respeito das suas potencialidades, é essencial para que o processo seja produtivo, dando os resultados esperados.

7. 3. 1 Padrões de Metamodelos

Para se aplicar o metamodelo, é necessário fazer perguntas que são poderosas ferramentas verbais. Essas perguntas vão permitir usar a linguagem para se ter esclarecimento sobre a experiência do outro. Para se fazer as perguntas, são utilizados padrões. "O metamodelo é um conjunto de 13 padrões divididos em três categorias de linguagem e perguntas que reconectam as deleções, distorções e generalizações" (O'CONNOR, 2017,p.164).

Na primeira categoria que são as deleções, são aquelas que informações importantes são omitidas. A pessoa, por exemplo, diz: Me sinto mal. Uma pergunta que questione deleção pode ser: Exatamente em relação ao que você se sente mal?

. Na segunda categoria estão as distorções, que são quando as informações estão distorcidas de uma forma que limita a escolha. Nesse caso, a pessoa pode dizer, por exemplo: O estresse é demais para mim. Uma pergunta de distorção pode ser: Como você está ficando estressado? Já na terceira categoria estão as generalizações, que são quando as informações de um acontecimento são consideradas como representativas de toda uma classe e isso acaba limitando as

possibilidades. Neste outro caso, a pessoa diz: Homens são agressivos. A pergunta de generalização que pode ser feita é: Todos os homens? Você conhece todos os homens para poder afirmar isso? Como se pode ver, o metamodelo tem por objetivo investigar mais a fundo as afirmações da pessoa para fazê-la enxergar as coisas de maneira diferente (BURTON, 2012).

Ao desafiar as regras e generalizações que você está aplicando ao seu pensamento, as perguntas do Metamodelo mostram onde você está se limitando e onde poderia ser mais livre e criativo. Ao mostrar os limites de linguagem e pensamento, especialmente onde distorções estão limitando o pensamento claro e a ação, o Metamodelo expande seu mapa do mundo. Não dá a resposta certa, ou o mapa certo, mas enriquece o que você tem (O'CONNOR, 2017, p. 165).

Conforme citado acima, as perguntas do metamodelo são para permitir a pessoa a qual foi perguntada, a possibilidade de pensar de uma outra maneira sobre aquele determinado assunto. A divisão em categorias facilita ao questionador saber de que maneira a pessoa está se limitando e quais os tipos de perguntas que podem ser adequadas aquele contexto específico (PASSOS, 2016).

Vê-se então, que dividir os padrões de metamodelo ajuda no entendimento de como aplicar as perguntas durante o processo. Isso se dá porque através da divisão, pode-se perceber em que categoria a pessoa está e com isso, ter exemplos concretos de como questioná-la de maneira a fazê-la mudar de paradigma, enxergar outras coisas. Com novas visões, a mudanças para novas atitudes e hábitos fica muito mais fácil.

7.4 MODELO MILTON

O modelo milton tem esse nome porque é baseado em Milton Erickson, mais precisamente, na observação de seu trabalho. É o inverso do metamodelo, pois, ao invés de usar perguntas específicas para determinados padrões de linguagem, utiliza padrões de linguagem bem vagos com intuito de ter acesso a recursos inconscientes e acompanhar a experiência de outra pessoa (PONTES, 2016).

É o emprego de uma linguagem vaga de maneira proposital, com o propósito de dar liberdade as pessoas para que elas deem o significado que for melhor para elas as suas próprias palavras. Falando assim, a pessoa pode acessar os recursos mais adequados pra si mesmos (SEYMOUR e O'CONNOR, 1996).

Para que a pessoa possa adequar as palavras a sua própria experiência conforme explicado acima, Milton Erickson utilizava-se bastante de metáforas nas histórias que contava. Essas metáforas facilitavam e até hoje facilitam, o entendimento do tema que estava sendo discutido além de serem capazes de gerar mudanças significativas e profundas nas pessoas.

O modelo milton parte do pressuposto que existem uma mente consciente e uma mente inconsciente e é necessário que elas se comuniquem entre si. O consciente, nesse caso, é entendido como estrutura superficial e o subconsciente como estrutura profunda. O autor deixa claro, que Erickson aceitava e, procurava utilizar o modo de ver o mundo que as pessoas tem para achar recursos que possibilitassem a mudança desejada pela pessoa (PÉRCIA, 2018).

É interessante observar aliás, que conforme mencionado pelo autor, como era utilizado o próprio modelo de mundo da pessoa, ou seja, as informações que elas mesma passavam, as pessoas se entregavam a experiência. "Erickson não reconhecia a resistência; usava tudo o que o cliente dizia e fazia para ajudá-lo a acessar recursos" (O'CONNOR, 2017, p. 202).

A melhor maneira de compreender esse processo é, considerar que todas as vezes em que as pessoas se sentem compreendidas e aceitas primeiro como Erickson fazia conforme explicado acima, fica muito mais fácil de aceitarem sugestões de mudança no seu comportamento num momento futuro. Caso contrário, se, por exemplo, forem criticadas logo de primeira, muitas vezes entrarão na defensiva e não irão dar ouvidos ao que virá a seguir.

De acordo com O'Connor (2017, p. 202):

Erickson sempre se encontrava com os clientes no modelo de mundo deles, e acreditava que já possuíam todos os recursos de que necessitavam, apenas não sabiam como acessá-los. Via seu trabalho como uma maneira de colocá-los em contato com seus recursos e dar a eles mais escolhas. Supunha que, se lhes fosse oferecida uma escolha melhor, optariam por ela. As pessoas fazem as melhores escolhas que podem, dado o que sabem no momento.

O autor deixa claro que dentro do processo utilizado por Erickson, ele permite ao cliente se sentir acolhido e ao mesmo tempo procura expandir sua visão, mostrando a ele opções que ele não conseguia enxergar antes. Um ponto importante nesse processo todo, é a questão que ele utiliza recursos que o cliente já possui, ou seja, ele não irá precisar procurar desenvolver habilidades que no

momento possam estar fora do seu alcance para que consiga resolver o que precisa naquele momento.

Fica evidente então, que a habilidade de usar esses padrões de linguagem vagos baseados em Milton Erickson, ajuda bastante durante o processo de *coaching* e *mentoring*. Primeiro porque utilizando os padrões, é possível fazer o cliente se sentir compreendido ao ser aceitado como é e isso já faz com que ele se sinta com muito mais confiança no *coach* / mentor que o acolheu. E em segundo lugar, é possível mostrar a ele caminhos alternativos para conquistar suas metas e objetivos dentro das suas próprias capacidades, o que aumenta e muito as chances de sucesso e por consequência sua confiança no processo como um todo.

8 METODOLOGIA

Como bem nos assegura Marconi e Lakatos (2003), pode-se dizer que a pesquisa é um processo formal de investigação de fenômenos que leva a reflexão. Neste contexto, fica claro que procura ampliar o conhecimento através da investigação da realidade. O mais preocupante, contudo, é constatar que o planejamento dessa pesquisa é um processo complexo e, muitas vezes longo.

"Estuda um problema relativo ao conhecimento científico ou à sua aplicabilidade" (MARCONI e LAKATOS, 2003, p.159). Devido aos fins para ampliar uma área de conhecimento, essa pesquisa se enquadra na natureza básica.

Conforme verificado por Gil (2008), pesquisas exploratórias tem como base fontes literárias. Trata-se inegavelmente de uma busca aprofundada e procura por conteúdo relevante dentro de um tema.

A pesquisa se classifica em exploratória pois deseja esclarecer e proporcionar maior familiaridade com o tema que é pouco explorado, realizando uma investigação mais ampla de conceitos e ideias, esclarecendo-o e tornando-o explícito ou construindo hipóteses sobre ele. A base da literatura será livros, sites, artigos para complementar a ideia central.

Pode-se dizer que a pesquisa é qualitativa. Neste contexto, para Gil (2008) fica claro que esse tipo de pesquisa tem como base a interpretação do pesquisador. Isso se dá porque não há roteiros pré-definidos para orientar os pesquisadores.

A pesquisa terá a abordagem qualitativa conforme citado acima, devido ao uso de uma revisão de literatura com base em fichamento de livros e a interpretação dos dados que será feita acerca das fontes bibliográficas exploradas. O método de análise escolhido foi o hipotético-dedutivo devido a pesquisa girar em torno de uma hipótese e problema.

Pode-se dizer que o levantamento bibliográfico busca fontes baseadas em material já elaborado, principalmente livros. Neste contexto, para Marconi e Lakatos (2003) fica claro que um levantamento tem como base limitar quais são as fontes de busca para uma pesquisa.

Essa pesquisa tem como procedimento de coleta de dados as fontes com materiais já elaborados como livros, sites, periódicos e outras fontes de dados. Nesse caso, a coleta de dados usará a literatura como base para delimitar melhor o

tema e aprofundar-se nos assuntos que são mais relevantes para a pesquisa desenvolvida.

O instrumento utilizado para coleta de dados foi o resumo de livros através do fichamento. Os livros utilizados foram aqueles que possuem maior relevância para o assunto. Com esses resumos de livros é possível levantar as informações mais importantes para o tema que servirão como fonte de dados para a revisão de literatura.

De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 159):

Os principais tipos de documentos são: a) Fontes Primárias - dados históricos, bibliográficos e estatísticos; informações, pesquisas e material cartográfico; arquivos oficiais e particulares; registros em geral; documentação pessoal (diários, memórias, autobiografias); correspondência pública ou privada etc. b) Fontes Secundárias - imprensa em geral e obras literárias.

Para a realização desta pesquisa foram utilizados dados secundários, visto que são dados que já foram estudados e analisados pois são informações bibliográficas pautadas no assunto objeto de estudo.

Inicialmente, foi realizado um esboço da pesquisa com o estabelecimento dos tópicos principais a serem abordados dentro do tema principal. Depois foi definido como seria abordado cada capítulo e o impacto desses assuntos no processo de *coaching* e *mentoring*, mais especificamente, a influência de cada um deles no desenvolvimento de relação de confiança.

Para a conclusão do trabalho, as informações foram compostas por toda literatura relacionada ao tema de estudo, indexada no banco de dados do Google Livros e na Biblioteca da UTFPR. Quanto à amostra, os livros foram selecionados a partir da variável de interesse, totalizando 44 livros. A seleção foi realizada a partir da literatura criteriosa de artigos e livros encontrados na base de dados, sendo que foi selecionada apenas a literatura que atendia aos critérios incluídos nesse trabalho. Foram incluídas apenas as publicações entre 1982 a 2018, no idioma português que responderam à questão do estudo e o delineamento metodológico foi o qualitativo.

O grau de confiabilidade dessa pesquisa é baseado na relevância e na autoridade dos autores escolhidos. A apresentação dos resultados tem como base 44 livros de literatura considerados muito importantes para tema do estudo referido. É importante destacar alguns autores principais como Joseph O'Connor, Kate

Burton, Romilla Reader e Miguel D'Addario. Diversos outros autores estão presentes para reforçar o pensamento dos autores principais. No Capítulo 1 temos a Introdução, onde foi explicado o tema, as delimitações da pesquisa, problema, objetivos e a justificativa; no capítulo 2 é conceituado o *coaching*, como se dá esse processo e seus impactos nas pessoas envolvidas. No capítulo 3 o *mentoring* é explicado, incluindo seu conceito, o que acontece durante o processo e as consequências de aplicá-lo, assim como no capítulo 4 é falado sobre a PNL, o que ela significa e como funciona, destacando sua importância para a comunicação entre as pessoas como um todo. Já no capítulo 5 fala sobre a comunicação e o papel que ela exerce no *coaching* e no *mentoring*, qual seu impacto durante esses dois processos e no capítulo 6, vemos qual o papel da confiança na comunicação, qual sua função e quão importante ela é durante o *coaching* e *mentoring*. O capítulo 7 trata de como a PNL pode ajudar o desenvolvimento da confiança no processo de *coaching* e *mentoring* para que o processo flua da melhor maneira possível e as práticas utilizadas para que isso aconteça: *rapport*, estados emocionais, metamodelo e modelo Milton.

Essa monografia tem o embasamento teórico de livros com conteúdo que serão usados para análise de informações e, posteriormente, serão o fundamento para os processos propostos e discutidos ao final do trabalho.

9 REVISÃO DA LITERATURA

Estabelecer uma relação de confiança nos processos de *coaching* e *mentoring* é essencial para que esses processos sejam eficazes e tragam as mudanças planejadas e desejadas.

Como bem nos assegura Kinsey-House, Kinsey-House e Sandahl (2015), pode-se dizer que mesmo que a vida do cliente dependa da mudança tem que se levar em conta o medo do desconhecido. Neste contexto, fica claro que a confiança é essencial para que o cliente consiga falar abertamente com o seu *coach* / mentor e possa expor seus pensamentos e sentimentos.

Conforme mencionado pelo autor, com a confiança prevalecendo em todo esse processo, fica bem mais fácil o cliente tomar as ações necessárias. Isso acontece porque para que os resultados sejam alcançados, o cliente deverá se sentir seguro com o profissional e o método empregado para definir e atingir os objetivos definidos.

De acordo com Santos (2014), no *coaching* e no *mentoring*, a confiança é fundamental. A razão disso acontecer é que através dessa confiança que surge a cooperação e as informações necessárias para que o processo se desenvolva da melhor maneira possível com a franqueza, os feedbacks e trocas de experiências que fazem parte do processo como um todo.

É interessante observar, aliás, que essa confiança é importante para que a comunicação seja a melhor possível em qualquer interação e por isso, não haveria de ser diferente no *coaching* / *mentoring*. Mesmo assim, conforme mencionado pelo autor, vale a pena ressaltar sua importância durante as sessões dessas duas metodologias pois a conexão entre as duas partes será determinante no sucesso das sessões.

“Um dos elementos cruciais do *coaching* está ligado a confiança, sem a qual não há como estabelecer um relacionamento produtivo e próximo, algo que não é muito comum no cenário empresarial contemporâneo” (KRAUSZ 2007, p. 78). A PNL reconhece a importância da confiança e desenvolveu uma série de técnicas para que ela possa ocorrer dentro da comunicação, dentre elas: o *rapport*, ancoragem de estados emocionais, metamodelo e o modelo Milton.

Sendo a confiança fundamental para que a metodologia tenha sucesso conforme mencionado pelo autor, o uso da PNL pode ser muito benéfico para que

essa confiança possa ser alcançada. Isso se dá pelo fato de que a PNL tem como objeto de estudo a forma como as pessoas pensam e como isso as afeta na sua interação com as outras pessoas e nos resultados atingidos.

As vantagens de se usar a PNL são que as práticas apresentadas por ela utilizam a observação da outra parte com a qual se está conversando e como ela vê o mundo a sua volta. Essa observação não requer recursos que estão fora do alcance do *coach* / mentor, mas sim, pode ser desenvolvida com estudo e treino.

Com isso, pode se coletar informações úteis que podem ser utilizadas para se conectar com o cliente. Depois de coletadas, também pode se usar a PNL para saber como essas informações podem afetar o processo e qual a melhor maneira de lidar com o que se conseguiu descobrir dentro das atividades que devem ser feitas, o que faz com que o processo aconteça de maneira muito mais eficiente.

10 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este estudo teve como propósito investigar o uso das ferramentas e práticas da PNL no estabelecimento de relação de confiança em processos de *coaching* e *mentoring*. A suposição feita a partir do problema foi de que a confiança na comunicação durante os dois processos é fundamental e, de que a PNL possui os meios adequados para que essa confiança possa ser desenvolvida.

Isso acontece porque, Burton (2012), os clientes devem poder confiar que o *coach* / mentor sabe o que está fazendo e que estará do lado deles para ajudá-los no processo sendo o mais honesto possível. O autor deixa claro que isso precisa ser demonstrado para que os clientes se sintam a vontade a compartilhar informações importantes e a ouvir as orientações que serão dadas a ele. Seguindo essa premissa, vê-se que com a confiança os clientes podem se sentir motivados a fazer o que precisa ser feito durante as sessões.

Pode-se observar que durante o processo de *coaching* e o de *mentoring*, a conexão entre o *coach* / mentor e o *coachee* / mentorado é o que faz esses processos darem o resultado esperado. É justamente a relação de troca de conselhos, experiências e a interação em si é o que faz o processo fluir.

Vale destacar, por exemplo, que a maneira de como o *coach* / mentor se posiciona e sua disposição de criar um ambiente seguro onde o cliente sinta acolhido e compreendido, faz toda a diferença.

Por esse motivo, conforme explicado acima, Kinsey-House, Kinsey-House e Sandahl (2015) falam que sem a confiança, sempre haverá hesitação nos processos e na segurança das informações que estão sendo passadas.

Pode-se observar que a PNL, por estudar as relações humanas e o que as pessoas falam, possui várias metodologias de se utilizar a comunicação entre as pessoas para influenciá-las em diversos aspectos. Através de um olhar mais detalhado sobre as técnicas utilizadas, pode-se constatar que a influência realmente gera a confiança e que tudo começa na conexão entre duas pessoas.

É facilmente constatado o impacto que a conexão que sentimos com outra pessoa nos influencia quando analisamos as nossas próprias relações. Ao fazer isso, podemos verificar que aceitamos de maneira muito mais fácil as dicas e conselhos dados por pessoas com as quais temos afinidade, por exemplo, do que com estranhos.

Conforme explicado acima, O'Connor (2017), afirma que as pessoas costumam prestar atenção e dar ouvidos a quem mostra a eles que são compreendidos. Com essa compreensão, passam a se sentir muito bem ao lado da pessoa e a considerar suas palavras como sendo valiosas.

Dentre as ferramentas da PNL usadas na comunicação, foi constatado justamente que uma das de maior impacto é justamente a conexão entre as pessoas, ou seja, o *rapport*. Criar *rapport* é a primeira ação que a pessoa deve estabelecer quando começa a comunicação, segundo a PNL. Sem ela, as outras técnicas perdem a eficácia. Depois do *rapport*, outra prática que se mostrou muito impactante foi a ancoragem de estados emocionais. Não é difícil de se imaginar o porquê quando levamos em conta que com ela, podemos mudar o estado emocional das pessoas com as quais estamos conversando naquele momento. O metamodelo que foi mencionado logo a seguir, permite capturar as informações necessárias para que as crenças e limitações das pessoas possam ser descobertas e questionadas. Podendo assim, serem substituídas por outras que ajudem a chegar onde querem. Já o modelo Milton permite ao comunicador passar a mensagem de maneira não específica, o que é ótimo pois a pessoa pode encaixar os conselhos no que fizer sentido a ela no momento.

Todas essas técnicas podem ser usadas em conjunto, por exemplo, ou separadamente. O interessante, aliás, é a flexibilidade de usar a mais adequada para o contexto específico que a pessoa esteja vivenciando no momento.

Por isso, conforme explicado acima, (D'ADDARIO, 2016) fala que A PNL oferece diversos recursos para compreensão das necessidades da outra pessoa numa interação, e como se adaptar a elas.

Então como se pode perceber, para alcançar o objetivo geral foi feita uma pesquisa bibliográfica com os autores cujo os temas eram relacionados ao problema de pesquisa proposto. A pesquisa mostra através de livros e artigos, quais são as técnicas mais adequadas e até, por exemplo, como podem ser utilizadas em alguns momentos bem específicos.

Indicando que, "*Coaches* treinados com PNL chegam ao *coaching* munidos de uma sólida consciência de comunicação" (Burton ,2012, p. 60).

Diante disso, é possível afirmar que o conhecimento de PNL e a sua aplicação no *coaching* e no *mentoring* é excelente para o desenvolvimento da capacidade de comunicação e influência dos profissionais dessas áreas. Isso se dá,

porque através das ferramentas dessa metodologia, é possível aprender desde de como se conectar com ao cliente até a prestar atenção a sutis características na sua linguagem corporal e assim, descobrir qual a melhor maneira de ajudá-lo.

11 CONCLUSÃO

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise da importância de se construir confiança num relacionamento de *coaching* e *mentoring*, quais são os benefícios dessa confiança e como ela pode impactar no resultado final desses processos. Além disso, mostrou como a PNL possui práticas adequadas para construir essa confiança e as situações em que elas podem ser empregadas.

De um modo geral, a confiança é base de todo o processo de *coaching* e *mentoring*. Com ela bem estabelecida no relacionamento, pode-se iniciar o estabelecimento de metas e objetivos a serem cumpridos com a segurança do cliente saber que o *coach* / mentor tem não só os seus melhores interesses em mente, mas também que sabe realmente o que está fazendo. Isso é essencial para que ele engaje no processo com o esforço necessário.

A PNL, por estudar justamente os relacionamentos humanos e a comunicação, desenvolveu ferramentas específicas para isso. As ferramentas e práticas utilizadas da PNL ajudam a desenvolver a comunicação de maneira geral através da observação e da linguagem que as pessoas utilizam nas interações do dia a dia. É bom ressaltar que os recursos para as colocar em práticas estão ao alcance de todo mundo, permitindo a todos se beneficiarem dos métodos.

A pesquisa bibliográfica sobre os temas relevantes ao trabalho teve destaque de alguns autores de livros sobre Coaching e PNL, dentre eles, Kate Burton e o Joseph O'Connor. Kate, por já ter escrito um livro sobre como a PNL pode ajudar e melhorar muitos a atuação como *coach* e Joseph, por ter escrito um manual de PNL considerado leitura fundamental hoje em dia pelos estudantes do assunto devido a gama de informações e exercícios oferecidos.

Dada à importância do tema, torna-se necessário o desenvolvimento de práticas das ferramentas mencionadas para que os *coaches* / mentores possam desenvolver as habilidades necessárias e saibam quando e como utilizá-las no dia a dia das suas sessões.

Nesse sentido, os estudos das ferramentas da PNL para construir a confiança nas sessões permitem aos *coaches* / mentores melhorarem sua comunicação, transmitindo segurança e melhor se adaptando as necessidades dos seus clientes.

REFERÊNCIAS

- ALVES, V. **Estatística Relevante para o Coaching Empresarial**. Disponível em: <<https://valquiriaalvescoach.wordpress.com>>. Acesso em: 21 jul. 2018.
- ANATALINO, J. **À Procura da Melhor Resposta**. 1. ed. São Paulo: Biblioteca 24 horas, 2009.
- ANWANDTER, P. **Introdução Integral ao Coaching ICI**. 1. ed. [S.l.]: Chan, 2008.
- BANDLER, R.; GRINDER, J. **Sapos em Príncipes**. São Paulo: Grupo Editorial Summus, 1982.
- BANDLER, R.; ROBERTI; FITZPATRICK, O. **The Ultimate Introduction to NLP: How to build a successful life**. 1. ed. Nova Iorque : HarperCollins, 2013.
- BIDOT, N.; MORAT, B. **Neurolinguística prática para o dia-a-dia**. 1. ed. São Paulo: Nobel , 1997.
- BIECH, E. **Manual de Liderança da ASTD: A melhor fonte de informação sobre a arte de liderar**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- BITENCOURT, C. **Gestão Contemporânea de Pessoas**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BLOKEHEAD, T. **Habilidades de Conversação: Como Falar com Qualquer Um e Formar um Rapport Rápido em 30 Passos Fáceis**. 1. ed. Teaneck: Babelcube Inc, 2016.
- BURTON, K. **Coaching com PNL para Leigos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books , 2012.
- CLUTTERBUCK, D. **Coaching Eficaz**. 1. ed. São Paulo: Gente, 2007. D'ADDARIO, M. **Coaching na Educação**. 2. ed. São Paulo: Kobo Editions, 2016.
- D'ADDARIO, M. **Coaching Pessoal**. 3. ed. Ceará: Roda da Vida, 2016. DE MIERI, K. V. **PNL Curando a Depressão**. São Paulo: Impress, 2016.
- ERLICH, P. **Mentoring: Como Ocorre a Confiança Entre Mentor e Mentorado**. Disponível em: <<http://www.erlich.com.br/2016/11/15/mentoring-como-ocorre-a-confianca-entre-mentor-e-mentorado/>>. Acesso em: 26 jul. 2018.
- ERVILHA, A. D. J. L. **Vendas com aplicação de neurolinguística**. São Paulo: Nobel, 2002.
- ERVILHA, A. J. L. **Vendas com aplicação de neurolingüística**. 1. ed. São Paulo: Nobel, 2001.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOMES, A. P. G. Z. et al. **Coaching e Mentoring**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2015.

KINSEY-HOUSE, H.; KINSEY-HOUSE, K.; SANDAHL, P. **Coaching Coativo**. São Paulo: Évora, 2015.

KRAUSZ, R. R. **Coaching Executivo**. São Paulo: Nobel, 2007.

KRZNDARIC, R. **O Poder da Empatia**: a arte de se colocar no lugar do outro para transformar o mundo. 1. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2015.

KUHNKE, E. **Persuasão e Influência para Leigos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2013.

KUSY, M.; HOLLOWAY, E. **Profissionais tóxicos**: Descubra e neutralize as atitudes que sabotam sua equipe. 1. ed. São Paulo: Gente, 2010.

LOPES, C. E. M. **Mais de 1001 Palavras que Você Deveria Conhecer Antes de ser Líder**. 1. ed. Joinville: Clube de Autores, 2013.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES, J. R. **Rapport e Comunicação Efetiva**. Disponível em: <<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/rapport-e-comunicacao-efetiva/>>. Acesso em: 30 jul. 2018.

MIERI, K. V. D. **PNL Curando a Depressão**. 1. ed. São Paulo: Clube dos Autores, 2016.

MORAES, F. C. C. **Tópicos Avançados em Recursos Humanos**. 1. ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.

NOVELLI, J. G. N. **Confiança interpessoal na sociedade de consumo**. 1. ed. São Paulo: Annablume, 2005.

O'CONNOR, J. **Manual de Programação Neurolinguística**. 13. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2017.

O'CONNOR, J.; PRIOR, R. **Sucesso Em Vendas com Pnl**. 3. ed. São Paulo: Summus, 1997.

PASSADORI, R. **As 7 dimensões da comunicação verbal**. 1. ed. São Paulo: Gente, 2009.

PASSOS, J. S. D. **O professor mediador e a neurolinguística na sala de aula**. 1. ed. Curitiba : Appris, 2016.

PÉRCIA, A. **A hipnose sem segredos: A Bíblia da hipnoterapia prática**. 1. ed. Rio de Janeiro: Jaguatirica Digital, 2018.

PÉRCIA, A.; SITA, M. **Manual Completo de Coaching**. 1. ed. São Paulo: Ser Mais, 2011.

PEREIRA, N. C. **Empatia: terreno movediço**. 1. ed. Curitiba: Appris, 2015.

PONTES, S. J. **Delinear da vida - coaching com PNL: Como transformar seu sonho em realidade**. 1. ed. Porto Alegre: Simplissimo Livros Ltda, 2016.

READER, R.; BURTON, K. **Programação Neurolinguística para Leigos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books , 2011.

SANTOS, H. **Coaching: Parceria e Confiança**. <https://ipersonae.wordpress.com>, 2014. Disponível em: <<https://ipersonae.wordpress.com/2014/08/08/coaching-parceria-e-confianca/>>. Acesso em: 06 ago. 2018.

SEIDMAN, D. **Como (How): Por que o COMO fazer algo significa tudo. nos negócios (e na vida)**. 1. ed. São Paulo: DVS, 2011.

SEYMOUR, J.; O'CONNOR, J. **Treinando com a PNL**. 2. ed. São Paulo: Summus, 1996.

SOMMERS, M. **Coaching em uma semana**. 1. ed. Barueri: Figurati Ltda, 2015.

TENDAM, H. **Cura Profunda**. 3. ed. São Paulo: Summus, 1997.

WHITMORE, J. **Coaching para aprimorar o desempenho: os princípios e prática do coaching e liderança**. 1. ed. São Paulo: Clio, 2012.